

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA LA TEORÍA DE *STAKEHOLDERS* EN LA UNIVERSIDAD?

Julio Lumbreras Martín,

Profesor Titular de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales
Universidad Politécnica de Madrid.
C/ José Gutiérrez Abascal, 2. 28006.
Madrid.
91 336 3043
jlumbreras@etsii.upm.es

Ana Moreno Romero,

Profesora Contratada de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales
Universidad Politécnica de Madrid.
91 336 3141
ana.moreno.romero@upm.es

Susana Yáñez Gutiérrez,

Profesora Ayudante,
Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industria
Universidad Politécnica de Madrid.
C/Ronda de Valencia, 3.
28012. Madrid.
91 336 7696.
susana.yanez@upm.es

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA LA TEORÍA DE *STAKEHOLDERS* EN LA UNIVERSIDAD?

Resumen:

La participación y el poder de los diferentes grupos de interés en las organizaciones están creciendo. Uno de los principales pilares para que los proyectos de responsabilidad social tengan éxito es el diálogo y compromiso con los grupos de interés. Para alcanzar el éxito en la implementación de la responsabilidad social, la correcta gestión de las relaciones con las partes interesadas y el uso de herramientas eficientes para la identificación de sus necesidades y expectativas son factores fundamentales. Este artículo pretende clarificar algunos de los pasos básicos a dar para implementar una gestión eficiente de los grupos de interés y mostrar los resultados de la aplicación de esta metodología en el caso práctico de la gestión de los grupos de interés en una Escuela de Ingeniería

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria, Identificación de Grupos de Interés, Gestión de Stakeholders en la Universidad, Buenas Prácticas relacionadas con GI.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA LA TEORÍA DE STAKEHOLDERS EN LA UNIVERSIDAD?

Índice de contenidos

1. Introducción	4
2. Metodología	6
2.1. Identificar a los grupos de interés de la organización	6
2.2. Realizar un análisis de la relevancia de los grupos de interés para la organización 7	
2.3. Analizar cómo se relacionan los grupos de interés.....	8
3. Implementación: Caso de estudio de una Escuela universitaria	9
3.1. Identificación de los grupos de interés	10
3.2. Priorización de los grupos de interés:.....	10
3.3. Análisis de la red social	13
4. Resultados y conclusiones.....	14
5. Referencias	15

1. Introducción

Aunque el término de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está en boga en la actualidad, en parte gracias a la Comisión Europea por incluirlo en la agenda política europea, no es un concepto nuevo. Ya desde mediados del siglo XX, otros autores habían descrito este concepto, aunque no bajo el término de RSC:

- Según Drucker, 1954 “La empresa es un organismo de la sociedad y su gestión debe considerar el impacto de cada decisión de negocio en el bien común y contribuir al fortalecimiento y armonía de la sociedad”
- El concepto de Desarrollo Sostenible aparece en 1987 en el informe Brundtland llamado Nuestro Futuro en Común y lo define como: “satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (World Commission on Environment and Development, 1987)

La Comisión Europea define la RSC como un concepto por el cual las compañías deciden voluntariamente contribuir a alcanzar una mejor sociedad y un medioambiente más limpio (Libro Verde, Comisión Europea, 2001).

Pero ¿cómo pueden las empresas implementar la RSC? Existen muchos estándares como: El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, ISO 26.000, ISO 14.000, Accountability AA1000, Global Reporting Initiative (GRI), etc. todas ellas basadas en el concepto de “Triple Cuenta de Resultados” (The Triple Bottom Line)” o en la gestión de la “triple P” Profit, People and Planet, es decir: Beneficios, Personas y Planeta (Costa and Menichini, 2012).

Además, la Comisión Europea ofrece a las compañías algunas orientaciones para incorporar la RS a sus actividades: Las empresas deberían incluir en sus procesos las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas y de recursos humanos relacionadas con sus operaciones y con su estrategia en colaboración estrecha con sus Grupos de Interés (GI)

Con esta frase, la Comisión establece el papel central de los GI en la evaluación de la Responsabilidad Social (Costa and Menichini, 2012).

Los *stakeholders* o Grupos de Interés fueron definidos por Freeman como: “cualquier individuo o grupo de individuos que puede afectar o ser afectado por las actividades que llevan a cabo las organizaciones para alcanzar sus objetivos” (Freeman 1984).

Global Reporting Initiative (GRI) identifica la inclusión de los GI como un factor clave para alcanzar el éxito en la implantación de la Responsabilidad Social en una

organización. La motivación de tener en cuenta las demandas y necesidades de los grupos de interés, de acuerdo con Kolk y Pinkse, 2006:

- Para los *stakeholders* poderosos, es decir, aquellos que son capaces de causar impactos en el funcionamiento de la organización, puede ser principalmente instrumental, para conseguir que la organización funcione adecuadamente.
- Para los *stakeholders* sin poder, es decir, aquellos que son o podrían ser afectados por las operaciones de las organizaciones, podría ser la obligación moral.

La teoría de los *stakeholders* sugiere que las organizaciones causan externalidades que afectan a diferentes grupos de interés que pueden ser internos o externos a la organización. Según Freeman, 1984, los *stakeholders* son los grupos o individuos que pueden influir, o resultan afectados por el desarrollo de actividades de la organización para alcanzar sus objetivos.

Aunque existen muchos desarrollos y direcciones para la teoría de *stakeholders*, todas coinciden en que la premisa básica es que los grupos de interés (internos o externos) pueden influir en las prácticas de la organización.

La influencia de los GI en la organización podría explicarse a través de varias teorías clásicas organizacionales como:

- La **teoría de los *stakeholders* (*Stakeholders Theory*)** sugiere que las organizaciones causan externalidades que afectan a diferentes grupos de interés que pueden ser internos o externos a la organización.
- La teoría de la dependencia de recursos (***Resource Dependence Theory***), establece que una organización no es independiente ni autosuficiente, sino que depende de su entorno para proveerse de recursos, información, legitimación social, etc. Por ello, la gestión de los grupos de interés externos podría ser importante.
- La teoría de la agencia (***Agency Theory***) determina que una organización es un nexo de contratos entre diferentes partes interesadas.

Una vez entendida la importancia de tener en cuenta la visión de los grupos de interés en la toma de decisiones de la organización, el siguiente paso es definir cómo se va a llevar a cabo la gestión de los grupos de interés. Las organizaciones pueden definir su relación con los GI de diferentes maneras, autores como Janwahar y McLaughling (2001) las enumeran en cuatro tipos de estrategias: reacción, defensa, acomodadas o proactivas. La mejor manera de manejar los intereses de los GI es la estrategia Proactiva según Berman et al., 1999.

La teoría de los *stakeholders* puede resultar bastante difícil a la hora de aplicarla en cualquier organización. Este artículo pretende clarificar algunos de los pasos básicos a dar para implementar una gestión eficiente de los grupos de interés y mostrar los resultados de la aplicación de esta metodología en el caso práctico de la gestión de los grupos de interés en una Escuela de Ingeniería.

2. Metodología

El objetivo de la dirección de la organización para conseguir poner en práctica la teoría de los *stakeholders* es: “arreglárselas para satisfacer las necesidades de los grupos de interés de tal manera que la organización consiga alcanzar sus metas estratégicas al mismo tiempo” (Ackermann y Elden, 2011). Es decir, alinear las necesidades de los grupos de interés con la estrategia de la organización.

La dirección de la organización es la que marca la estrategia de la relación con los grupos de interés (*top-down*), aunque luego la puesta en práctica de esta estrategia sea llevada a cabo por la organización al completo: muchos de los trabajadores se tienen que relacionar con grupos de interés al realizar su actividad laboral y son los que realmente están en contacto con los *stakeholders*. De esta manera son las diferentes personas que componen la organización los que pueden detectar necesidades de los grupos de interés con los que tratan y pueden comunicarlo a la dirección para que tenga en cuenta esta información en su toma de decisiones (*bottom-up*).

Los principales pasos para aplicar la teoría de los grupos de interés, según *Accountability*, se engloban en la identificación de los grupos de interés y su priorización, pero ¿cómo se lleva esto a la práctica? Se puede realizar un análisis inicial siguiendo el manual de relación con grupos de interés elaborado por *Accountability* a través de la guía “De las palabras a la acción. El compromiso con los *stakeholders*. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” y complementarlo con herramientas más específicas que permitan realizar un estudio más profundo. El análisis que se propone en este artículo consta de los siguientes pasos:

1. **Identificar a los grupos de interés de la organización**
2. **Realizar un análisis de la relevancia de los grupos de interés para la organización**
3. **Analizar cómo se relacionan los grupos de interés**

Una vez realizado este análisis se podrá definir **y desarrollar las estrategias a seguir con cada grupo de interés** en función de su importancia para la organización.

2.1. Identificar a los grupos de interés de la organización

Para este paso no sólo basta con elaborar una lista de los grupos de interés sino que también conviene agruparlos en dimensiones para identificar perspectivas similares o intereses en común. La **metodología *Accountability*** sugiere tres pasos para la identificación de los grupos de interés:

1. Convocar un grupo inter-funcional de personas con amplio conocimiento de la organización, del proyecto, departamento o tema específico para el que se desea identificar los grupos de interés
2. Generar una lista de los posibles GI que contemplen las siguientes dimensiones:
 - a. Personas con las que se tienen responsabilidades legales, financieras u operativas

- b. Personas que tienen posibilidades de influir en el desempeño de la organización.
 - c. Personas afectadas por el funcionamiento de la organización
3. Agrupar a los GI en grupos o subgrupos que compartan perspectivas similares, según las categorías citadas anteriormente o crear otras categorías que se adapten mejor a la organización.

2.2. Realizar un análisis de la relevancia de los grupos de interés para la organización

En este paso se determina “el grado en el que los directivos dan prioridad a las demandas contrapuestas de sus grupos de interés” (Mitchell et al., 1997).

La metodología *Accountability* propone dos criterios para clasificar a los grupos de interés: Nivel de influencia y nivel de dependencia respecto a la organización.

El **criterio de influencia en la organización** del grupo de interés se cuantifica en base a cuatro niveles:

- Sin influencia
- Poca influencia
- Mediana influencia
- Poder formal o mucha influencia

Según *Accountability* los grupos de interés **con mucha influencia** son los que tienen poder para:

- Revocar, otorgar o influenciar el otorgamiento de las licencias
- Restringir el acceso a recursos, plantas operativas o capital intelectual
- Dañar o mejorar la reputación de una compañía Contribuir u obstaculizar la capacidad de las compañías para aprender e innovar
- Restringir o proveer el acceso a fondos de inversión
- Alertar de forma anticipada sobre la existencia de temas emergentes y riesgos o generar distracciones para desviar la atención y el tiempo de la gerencia de las actividades principales (según el contexto de la relación, deberá decidir si concentra sus esfuerzos en todas o en algunas de estas fuentes de influencia)

El criterio de dependencia se evalúa con dos niveles:

- Alta dependencia (Sin alternativa)
- Baja dependencia (Con una amplia gama de alternativas)

Según *Accountability* los grupos de interés con mucha dependencia son aquellos que se encuentran en posición de:

- Dependencia financiera directa (dependen para sus salarios, compras, subsidios)
- Dependencia financiera indirecta (es decir, su sustento depende a través de su contribución a la economía regional o, por ejemplo, en el caso de clientes de bajos recursos que dependen de los precios bajos de los productos básicos que provee la compañía)
- Dependencia no financiera (por ejemplo, quienes dependen de la compañía para obtener servicios fundamentales)
- Deterioro o riesgo no financiero por sus operaciones (por ejemplo, a través de la contaminación del aire o ruidos molestos o riesgos para la salud de los consumidores de sus productos)
- Con poco o sin poder de elección (por ejemplo, empleados que quedarán cesantes, vecinos de una planta de producción, adictos en el caso de productos adictivos, consumidores vulnerables por analfabetismo, etc.)

Una vez evaluados en estos criterios, los *stakeholders* se introducen en una matriz denominada “de influencia y dependencia” para así obtener la priorización:

		Nivel de influencia de los stakeholders en la organización	
		Bajo	Alto
Grado de dependencia de los stakeholders respecto de la organización	Alto	Tratamiento justo - honrar los compromisos con estos stakeholders según las políticas de la compañía, la reglamentación y las normas de la industria; de lo contrario, tratar de mantener a los stakeholders satisfechos dentro de los límites de una relación costo-beneficio equilibrada.	Amenaza u oportunidad estratégica - invertir en los procesos de relación para comprender las inquietudes y desarrollar soluciones.
	Bajo	Baja prioridad - ofrecer acceso a los canales generales de información y retroalimentación.	Mantener la participación e información , pero asegurar un equilibrio entre las inquietudes de los stakeholders de alto nivel de influencia y las personas afectadas por las decisiones.

Figura 1 : Matriz de dependencia. Influencia de los Stakeholders “De las palabras a la acción. El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” (Accountability, 2006)

2.3. Analizar cómo se relacionan los grupos de interés

El objetivo de este paso es analizar cómo interactúa la organización con los diferentes grupos de interés y cómo se relacionan entre ellos.

Existen poderosas herramientas que nos permiten representar a los grupos de interés con los que la organización se relaciona. Estas herramientas están basadas en la teoría de redes sociales (*Social Network Theory*) que, en definitiva, tratan de representar mediante nodos y arcos las conexiones de la organización con sus grupos de interés. Los nodos representan a los diferentes grupos de interés y los arcos las relaciones entre los actores. La SNT examina la estructura de las redes sociales, de tal manera que puede

determinar qué rol jugaría cada grupo de interés en la difusión de prácticas organizacionales.

Las principales características que se analizan al estudiar una red social son la **densidad de la red y la centralidad de cada grupo de interés**. La densidad se refiere al número de arcos reales que une a los diferentes grupos de interés frente al número de arcos posibles y la centralidad se refiere a la posición que ocupa un grupo en la red social y su poder para controlar el flujo de información.

La centralidad en el mapa donde se ha representado la interacción de los grupos de interés puede significar que un grupo de interés que tenga muchos enlaces o canales de comunicación con el resto de grupos puede ganar poder ya que es capaz de influir en muchos *stakeholders*. Los grupos con centralidad muy alta pueden convertirse en aliados muy útiles o en enemigos muy poderosos ya que pueden tener influencia sobre las opiniones y acciones de otros actores y pueden utilizarse como conducto para llegar a otros grupos de interés

El realizar la representación de interacción de los grupos de interés puede resultar muy importante para distinguir oportunidades y amenazas. Un grupo de interés que esté muy bien posicionado en la red (aunque no tenga poder sobre la organización) puede causar toda clase de daños y para protegerse la organización puede desarrollar una política especial para ese grupo de interés o crear nuevos enlaces en la organización que le permita llegar a los grupos de interés a los que no llegaba sino a través de ese grupo de interés.

3. Implementación: Caso de estudio de una Escuela universitaria

Las Universidades “han jugado un papel histórico en la transformación de la sociedad y en el servicio al bien común” y son vistas como un “catalizador esencial hacia un mundo sostenible” (Waas, 2010). Las universidades tienen dos dimensiones específicas que las hacen diferentes al resto de las organizaciones. Además de las dimensiones tradicionales como recursos humanos, medioambiente, gestión e impacto social, las universidades tienen la dimensión de la docencia, es decir, forman a los profesionales del mañana y la dimensión de la creación del conocimiento (investigación y transferencia tecnológica), impactos destacados por François Vallaëys et al. (2009) Por todas estas razones, es muy importante involucrar a las universidades en la transmisión de los principios de Responsabilidad Social.

En la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid (ETSII-UPM) el proyecto de RS comenzó en 2008. En este artículo se va a presentar el caso de estudio de este Centro relacionado con la identificación, priorización y gestión de sus grupos de interés.

3.1. Identificación de los grupos de interés

Para adaptar esta metodología a la naturaleza de una universidad se han decidido agrupar a estos grupos de interés en las siguientes dimensiones:

- **Gestión de la Institución:** grupos de interés comunes a todas las organizaciones que se encargan del funcionamiento interno de las mismas gracias a actividades de gestión.
- **Docencia:** Personas afectadas o implicadas por la actividad docente
- **Investigación:** Personas afectadas o implicadas por la actividad investigadora
- **Extensión:** Sociedad y grupos externos con capacidad de influir sobre la misma o aquellos que son afectados por el desempeño de la organización.

Estas dimensiones han sido propuestas por François de Vallaey en el documento: “Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una Definición Madura y Eficiente” publicado en 2007 por el Tecnológico de Monterrey donde se asocian las dimensiones de la universidad a los impactos que la misma puede producir fruto de sus principales procesos (gestión, docencia, investigación y extensión universitaria) y las personas afectadas por los mismos.

GESTIÓN (INSTITUCIÓN)	UPM Dirección Centros asociados PAS PDI Proveedores	Sindicatos Alumnos Medio Ambiente Administración Pública Asociaciones
DOCENCIA	PDI Alumnos Actuales	
INVESTIGACIÓN	PDI PAS Personal contratado / Becarios de Investigación Centros de investigación	
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	Alumnos Potenciales Antiguos Alumnos Entorno universitario Entorno vecinal Sociedad	Medios de comunicación ONG's y Grupos de Presión Medio Ambiente Empresas

Figura 2: Clasificación por áreas de actividad de los Grupos de interés en una Escuela de Ingeniería (Fuente: Elaboración Propia, 2010)

3.2. Priorización de los grupos de interés:

Este paso es importante porque al situar a los grupos de interés en la matriz de dependencia/influencia se les asignan planes de comunicación/relación específicos. Es decir, un modo de tratamiento que, en un futuro, va a exigir la aplicación de recursos para que las expectativas creadas en cada grupo de interés no se vean truncadas y se consigan alinear estas expectativas con los objetivos a conseguir por la organización

para mejorar su responsabilidad social. El tratamiento que propone esta metodología a los grupos de interés evaluados en estos dos criterios es el siguiente:

Área 1. Grupos de trato justo. En esta zona de la matriz se localizan aquellos grupos de interés que tienen alta dependencia y baja influencia. Estos grupos son denominados de trato justo y sus necesidades generalmente se basan en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la entidad según las políticas de la organización, la reglamentación y las normas de la industria o sector al que pertenecen. Es decir, se debe tratar de mantenerlos satisfechos dentro de los límites de una relación coste-beneficio equilibrada. Las herramientas de comunicación utilizadas con estos GI son:

- Básicos (página Web, correo electrónico y teléfono)
- Participación en las redes sociales
- Invitación a eventos y jornadas de sensibilización organizadas por el Centro
- Envío de correos informativos
- Reuniones informativas, cooperación y diálogo
- Colaboraciones puntuales

Área 2. Grupos de baja prioridad. En esta división de la matriz de influencia / dependencia se sitúan aquellos *stakeholders* con baja dependencia y baja influencia. Son grupos de baja prioridad y la relación que habría de mantener con ellos es simplemente darles acceso a canales de información donde puedan recibir información de las acciones llevadas a cabo por la organización cuando a ellos les interese. Además se les ofrecer un contacto para que pueda haber retroalimentación entre ellos y la organización. Los canales de comunicación utilizados con estos grupos de interés son:

- Básicos (página Web, correo electrónico y teléfono)
- Participación en las redes sociales
- Invitación a eventos y jornadas de sensibilización organizadas por el Centro
- Colaboraciones puntuales

Área 3. Alta prioridad. En esta área de la matriz se sitúan aquellos GI que tienen una gran dependencia respecto de la organización y una gran influencia en la organización y, por tanto, representan una amenaza o una oportunidad estratégica para la Escuela. Por ese motivo se debe invertir tiempo y recursos en profundizar en los procesos de relación con ellos. Esto permitirá conocer sus inquietudes y expectativas y desarrollar soluciones a los problemas planteados. Las herramientas de comunicación utilizados con estos grupos de interés son:

- Básicos (página Web, correo electrónico y teléfono)
- Participación en redes sociales
- Invitación a eventos y jornadas de sensibilización organizadas por el Centro
- Envío del *newsletter* con noticias sobre RS
- Envío de correos informativos
- Inclusión en la Intranet de la organización

- Representación en el Comité Asesor de RS (colaboración)
- Participación mediante encuestas y *focus group* en el diseño de las acciones de mejora (diálogo)
- Participación en los grupos de Antenas de Sostenibilidad (grupos de mejora de la responsabilidad social de la organización)

Área 4. Grupos influyentes. En este área se ubican los *stakeholders* con baja dependencia y alta influencia, es decir, grupos influyente a los que conviene dejarles participar en las decisiones de la organización si es que ellos están interesados y mantenerles informados en todo momento de las acciones llevadas a cabo por la organización para así asegurar un equilibrio entre las inquietudes de los de alta influencia y aquellos que son afectados por sus decisiones. Las herramientas de comunicación utilizadas con estos grupos de interés son las siguientes:

- Básicos (página Web, correo electrónico y teléfono)
- Redes sociales
- Invitación a eventos y jornadas de sensibilización organizadas por el Centro
- Participación en reuniones informativas y de colaboración
- Envío de los *newsletter* de otras organizaciones
- Firma de convenios de colaboración
- Pertenencia a distintas redes de colaboración
- Asistencias a jornadas y eventos organizadas por otras organizaciones

Si se evalúa a los grupos de interés de una Escuela Universitaria en estos dos criterios se pueden obtener los siguientes resultados:

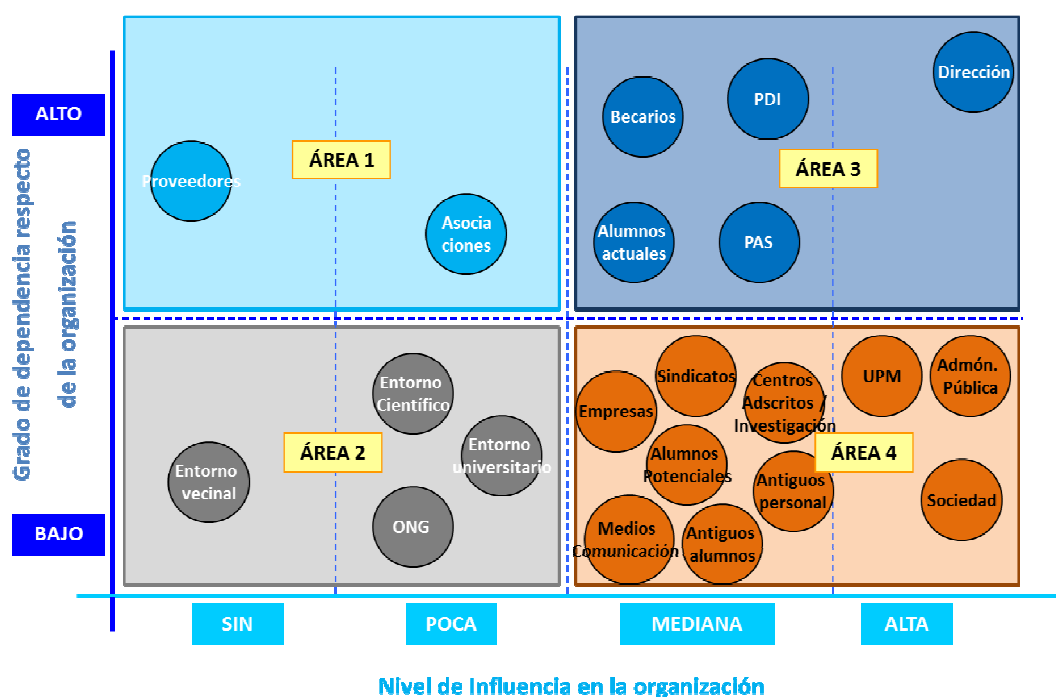


Figura 3: Clasificación de los Grupos de Interés Universitarios en la matriz de influencia/dependencia. (Fuente: elaboración propia, 2010)

En función de estos resultados se pueden plantear las diferentes estrategias de comunicación y participación con cada grupo de interés, de esta manera se obtiene la siguiente tabla:

GRUPOS DE INTERÉS IDENTIFICADOS Y VÍAS DE COMUNICACIÓN PARA EL PROYECTO DE RS		
ALUMNOS	Futuros alumnos	Página Web de ETSII y RS y Jornadas de puertas abiertas
	Alumnos actuales de la Escuela	Dinámicas, encuestas, Web de ETSII y RS, reuniones personales, representación en el Comité Asesor, boletín de RS, correos electrónicos
	Antiguos alumnos	Página Web de ETSII y RS, portal de Antiguos Alumnos, revista digital La Cúpula
PERSONAL	Personal Docente e Investigador	Dinámicas, encuestas, Web de ETSII y RS, reuniones personales, representación en el Comité Asesor, boletín de RS y La Cúpula, correos electrónicos
	Personal de Administración y Servicios	Dinámicas, encuestas, Web de ETSII y RS, reuniones personales, representación en el Comité Asesor, boletín de RS y La Cúpula, correos electrónicos
	Personal de Apoyo	Dinámicas, encuestas, Web de ETSII y RS, reuniones personales, representación en el Comité Asesor, boletín de RS y La Cúpula, correos electrónicos
	Personal Contratado	Dinámicas, encuestas, Web de ETSII y RS, reuniones personales, representación en el Comité Asesor, boletín de RS y La Cúpula, correos electrónicos
	Antiguo personal del Centro	Página Web de ETSII y RS
DEPARTAMENTOS	Directores de Departamento	Reuniones de Directores de Departamento con la Dirección de la ETSII-UPM
	Personal de los Departamentos	Grupos de Antenas de Sostenibilidad
DIRECCIÓN DE LA ETSII-UPM	Dinámicas, encuestas, Web de ETSII y RS, reuniones personales, representación en el Comité Asesor, boletín de RS y La Cúpula, correos electrónicos	
DIRECCIÓN DE LA UPM	Rectorado	Página Web de ETSII y RS, reuniones con representantes del Rectorado de la UPM
	Gestión y coordinación de Campus Gerencia (FRLHH PAS)	Página Web de ETSII y RS, reuniones con representantes del Rectorado de la UPM
	Gestión Académica y Profesorado (RR, HH, PD)	
EMPRESAS	Página Web de ETSII, RS, y SAE estudio de informes de dinámicas realizadas con empresas, contactos con personal de la ETSII-UPM que trabajan directamente con empresas. Boletín INVON y La Cúpula	
ENTORNO UNIVERSITARIO	Escuelas de la UPM	Página Web de ETSII y RS, reuniones con responsables de iniciativas similares
	Comunidad de Madrid	Página Web de ETSII y RS, asistencia a conferencias para conocer sus avances en materia de RS. Envío periódico de información
REDES DE COLABORACIÓN	PRIME	Comunicación mediante correos electrónicos
	OS GRI	Comunicación mediante correos electrónicos, asistencia a seminarios Online, pertenencia a grupo de OS españoles de GRI, asistencia a reuniones y conferencias
	UNGC for Higher Education	Participación en la elaboración de unas directrices para la aplicación del Pacto Mundial en Instituciones de Educación Superior
	UnIRSE	Comunicación mediante correos electrónicos
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Ayuntamiento de Madrid	Página Web de RS. Asistencia a conferencias. Envío periódico de información
PROVEEDORES	De servicios	Página Web de RS
ASOCIACIONES	Asociaciones de alumnos	Página Web de RS, relación directa con asociaciones de alumnos (GDS, ISF...)
	Asociación de Antiguos Alumnos	Página Web de RS y portal de Antiguos Alumnos
	Sociedad de Amigos de la Escuela (SAE)	Página Web de RS, reuniones, Memoria Anual de la SAE, boletín INVON y La Cúpula
	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid	Página Web de RS, asistencia a reuniones y conferencias, envío periódico de información
	Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid	Página Web de RS, asistencia a reuniones y conferencias, envío periódico de información
SINDICATOS	Asociaciones Empresariales	Página Web de RS, envío periódico de información
	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid	
ONG Y GRUPOS DE PRESIÓN	Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid	Página Web de RS, asistencia a conferencias para conocer sus preocupaciones y asuntos relevantes.
	Asociaciones Empresariales	Colaboración en la Organización de Jornadas. Asistencia a Jornadas y conferencias.
	Forest Stewardship Council (FSC) y Fundación COPADE	Convenio de colaboración con FSC y Fundación Copade para la campaña "Madera Justa". Asistencia a reuniones, correos electrónicos, iniciativas de colaboración, etc.
ENTORNO VECINAL	Página Web de ETSII RS	
SOCIEDAD	Página Web de ETSII y RS, invitación a los actos organizados, artículos publicados en prensa	
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Página Web de ETSII y RS. Unidad de Comunicación (sala de prensa)	

Figura 4: Grupos de interés y plan de comunicación. (Fuente: elaboración propia, 2010)

3.3. Análisis de la red social

Dibujar la red social de una organización puede aportar información esencial para identificar a grupos influyentes que pueden convertirse en aliados estratégicos para la difusión de prácticas organizacionales. El siguiente gráfico muestra una primera aproximación a la representación de los canales de toma de decisiones del Centro de estudio.

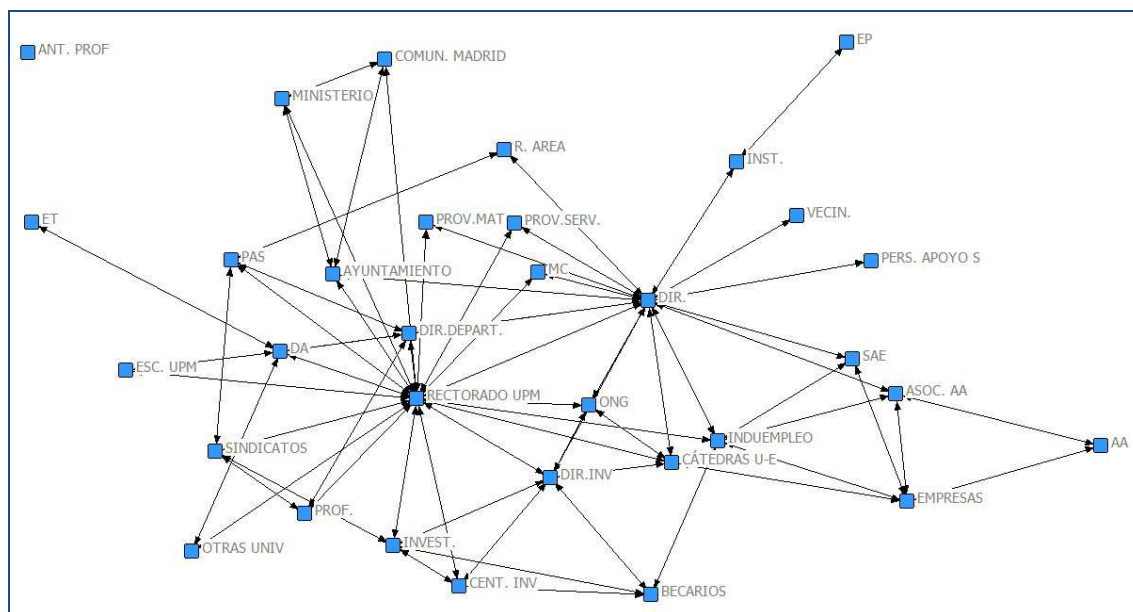


Figura 5: Mapa de relación de los Grupos de Interés en el entorno universitario.
(Fuente: elaboración propia, 2013)

En este gráfico, realizado con la herramienta NETDRAW, se han representado el acceso a los canales de toma de decisión oficiales que unen a los grupos de interés. Por ejemplo, en los Consejos de Departamento, están representados tanto los PAS, PDI y Alumnos, las decisiones allí tomadas pueden ser comunicadas por medio del Director de Departamento a la Dirección de la Escuela.

Analizando los resultados obtenidos mediante el programa UCINET se puede observar que la densidad es de 12,9% (cantidad total de relaciones observadas frente a la cantidad posible de relaciones) y según los resultados observados, los grupos de interés con más centralidad son: el Rectorado de la Universidad, la Dirección de la Escuela. Los profesores y el personal de administración y servicios tienen que pasar por diferentes intermediarios para llegar a la Dirección aunque son grupos estratégicos para la Escuela.

4. Resultados y conclusiones

Uno de los principales retos es cómo conseguir que la cultura de responsabilidad social permee a todos los niveles de la organización. Esto es un proceso de cambio cultural de la organización y, por tanto, podría implementarse con éxito mediante un proceso de gestión del cambio. Tras varios años, la Dirección del Centro ha percibido que la política de comunicación general de la filosofía de RS no estaba calando entre las personas que componían la Escuela. Por ello es tan importante realizar un análisis en profundidad de los grupos de interés, ya que gracias a él, se puede identificar a dichos agentes de cambio y a los diferentes interlocutores de los grupos de interés con los que la organización tendrá que tratar para alcanzar sus propósitos.

Los resultados obtenidos del análisis de GI muestran que hay actores estratégicos con los que la dirección no tiene un canal directo en el que se puedan debatir las diferentes

visiones y expandir la cultura de responsabilidad social. Por ello una posible herramienta es la creación de grupos de mejora continua formados por personas con contacto directo con el resto de grupos de interés (representantes de los mismos) donde los resultados de estos grupos de trabajo lleguen a personas con influencia en la toma de decisiones de la organización, es decir la Dirección.

En el caso del Centro Universitario estudiado se crearon las denominadas Antenas de Sostenibilidad para alumnos, Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios. Cada colectivo constituye un grupo de mejora continua diferente en el que se tratan de manera periódica temas relevantes para cada uno de ellos. El objetivo de estos grupos es:

- Conseguir permear a todos los niveles de la organización los valores y principios en materia de Responsabilidad Social
- Tener una estrategia global en materia de responsabilidad social, que pueda alinear las iniciativas e inquietudes de las diferentes áreas del Centro.
- Conocer, por parte de la Dirección, las necesidades y expectativas de los Departamentos / Unidades / Alumnos que componen el Centro
- Transmitir las iniciativas de RS puestas en marcha por la Dirección y que los Departamentos / Unidades / Alumnos puedan apoyar, colaborar, impulsar e influir

Este proyecto ya se está implementando en la ETSII-UPM y está aumentando la densidad de la red desde los PDI y los PAS que enlazan con la dirección a través de otro órgano de toma de decisiones oficial y está fortaleciendo también la figura del delegado de clase. Las personas que integran las antenas de sostenibilidad están siendo formadas en competencias como: conocimientos básicos sobre responsabilidad social, habilidades de comunicación, motivación y liderazgo, dinamización y gestión de la participación, etc. Así su capacidad para convertirse en representantes de la visión de los grupos a los que representan se incrementa, se transforman en verdaderos agentes del cambio y se mejora la eficiencia de los canales de comunicación y toma de decisiones establecidos para este proyecto.

En el futuro será imprescindible evaluar el impacto que está teniendo el proyecto de antenas en la mejora del diálogo con los grupos de interés y de la densidad de la red relacional.

5. Referencias

- Ackermann, F., Eden, C. (2011) Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Long Rang Planning 44, 179-196.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M. (1999) Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management Journal, 42(5), 488–506.

- Connor, M. O., & Spangenberg, J. H. (2008). A methodology for CSR reporting : assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues, 16, 1399–1415. doi:10.1016/j.jclepro.2007.08.005
- Costa, R., & Menichini, T. (2013). Expert Systems with Applications: A multidimensional approach for CSR assessment : The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 150–161. doi:10.1016/j.eswa.2012.07.028
- Davidson, C., Hendrickson, C.T., Matthews, H.S., Bridges, M.W., Allen, D.T., Murphy, C. F., Allenbye, B.R., Crittendenf, J.C., Austing, S. “Preparing future engineers for challenges of the 21st century: Sustainable engineering”. 2010. *Journal of Cleaner Production*.18. 698-701
- De la Cuesta, M. coord; de la Cruz, C., coord.; Rodríguez, J.M., coord., Félez, J., Mataix, C. Lumbreras, J., Pallás, J., Yáñez, S.(2010). Responsabilidad Social Universitaria. Netbiblo.13. 273-294.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Perennial Publications.
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid (ETSII-UPM). (2010). Memoria de Responsabilidad Social de la ETSII-UPM 2007 // 2009. Available at: www.etsii.upm.es/responsabilidad_social
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid (ETSII-UPM). (2011). Memoria de Responsabilidad Social de la ETSII-UPM 2009 // 2010. Available at: www.etsii.upm.es/responsabilidad_social
- European Commission (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: COM. 366.
- European Commission (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: COM. 681.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-13793-5
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. *New York Times Magazine*, September 13, (pp. 32–33, 122, 124, 126).
- Global Reporting Initiative (GRI). 2006. G3 guidelines.
- Hill, C.W.L. and Jones, T.M. (1992) Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies* 29(2), 131–1
- Jawahar, I.M. and McLaughlin, G.L. (2001) Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review* 26(3), 397–414.
- Kolk, A. N. S., & Pinkse, J. (2006). Stakeholder Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crises, 24(1), 59–72. doi:10.1016/j.emj.2005.12.008
- Korschun, D., & Du, S. (2012). How virtual corporate social responsibility dialogs generate value : A framework and propositions. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2012.09.011
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., Sillanpää, M., Van der Lugt, C., Partridge, K., Jackson, C., Zohar, A. (2005). *From Words to Action, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*. Stakeholders Research Associates, Accountability, UNEP.
- Matos, S., & Silvestre, B. S. (2012). Managing stakeholder relations when developing sustainable business models : the case of the Brazilian energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 1–13. doi:10.1016/j.jclepro.2012.04.023

- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22(4), 853–886.
- Sarkis, J., Zhu, Q., Lai, K. (2011), “An organizational theoretic review of green supply chain management literature”, *International Journal of Production Economics*, 130, pp. 1-15.
- Vallaes, F., de la Cruz, C.,Sasia, P.M. 2009. Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos.McGraw Hill
- WassT., Verbruggen, A., Wright T.2010. University research for sustainable development: Definition and characteristics explored. *Journal of Cleaner Production*. 18. 629-636